ГАЙД ПО КНИГЕ · ДЛЯ ТЕХ, КТО УПРАВЛЯЕТ ДРУГИМИ

ЗРЕЛЫЙ БИЗНЕС

Карта книги: 18 глав, пять уровней зрелости



ВНУТРИ ГАЙДА

01 Конец старой модели

02 Две силы, которые меняют бизнес

03 Человек и смысл в бизнесе

04 Пять уровней зрелости бизнеса

05 Сервис и лидерство будущего

ОБ АВТОРЕ

ИВАН ФИРСОВ

Бизнес-коуч, консультант и практик в области осознанного клиентского опыта и лидерства.

Более 20 лет управлял командами и проектами в крупных российских компаниях — от розницы до нефтегазового сектора, в сферах от стратегического менеджмента до управления ИТ-сервисами и корпоративной культурой.

Помог более чем 100 лидерам осознанно перейти на новый уровень вдохновляющих результатов.

Внутри — подарок

Бесплатный разбор вашего стиля управления бизнесом и командой.

Книга
наведите камеру на QR-код

Узнайте, на каком из пяти уровней зрелости ваш бизнес — и что мешает ему двигаться дальше.

ИВАН ФИРСОВ

Бизнес-коуч, консультант по зрелому лидерству и бизнесу, основатель клуба «Фанаты сервиса»

По материалам книги «Зрелый бизнес. От выживания к деньгам, удовольствию и смыслу»

ВСТУПЛЕНИЕ

Не пересказ, а зеркало

Это не краткое содержание ради экономии времени. Это восемнадцать диагнозов — по одному на каждую главу — и вопрос после каждого. Если узнаёте себя чаще одного раза, книга уже начала работать, ещё до того, как вы её открыли. Осталось прочитать целиком.

ДВА ИСТОЧНИКА ВСЕХ РЕШЕНИЙ

В основе любого управленческого решения в этой книге лежат 2 экзистенциальные истины — страх или любовь. Разница редко формулируется вслух, но именно она определяет, какой уровень зрелости вообще доступен компании: из страха рождаются контроль и директивность, из любви — доверие и человечность. На следующей странице вы увидите как это выражается в цифрах.

Честная оговорка

Карточки дальше не дают решений — развязка каждой главы осталась в книге. Здесь факт и вопрос, который стоит задать себе прежде, чем читать дальше. А в конце каждой главы — список того, что откроется, когда вы прочитаете книгу целиком.

ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Я писал её для собственников и руководителей, которые уже многого добились, но чувствуют: прежние способы управления стали слишком дорого обходиться — и им самим, и людям рядом.

Бизнес может развиваться не только за счёт масштабирования, усиления контроля и повышения финансовых показателей. Он может становиться более зрелым — таким, в котором финансовый результат сочетается с доверием, заботой о людях, ответственностью и смыслом.

Если вы ищете ещё один инструмент повышения эффективности, он здесь не главный. Главный вопрос другой: каким должен стать я и мой бизнес, чтобы следующий этап роста был не только успешным, но и осмысленным?

> **Клиентоцентричность без зрелого руководителя остаётся красивой презентацией.**

Дальше — не вопрос, а ответ

В книге «Зрелый бизнес» на каждый из 18 диагнозов есть разбор, кейс и конкретный шаг — то, что здесь сознательно не договорено.

ВСТУПЛЕНИЕ

Вместо предисловия или почему больше нельзя управлять по-старому

Прежде чем открывать главы, посмотрите на три цифры. Они не про кризис, не про рынок и не про «молодёжь, которая не хочет работать». Они про то, сколько стоит управление, в основе которого лежит страх.

20%
Всего 1/5 сотрудников в мире вовлечены в работу. Вовлеченность падает пятый год подряд — с 25%.

$8,9–10 трлн
Ежегодно теряет мировая экономика из-за низкой вовлеченности сотрудников — это 9% мирового ВВП.

48%
Лишь столько сотрудников доверяют топ-менеджерам. Больше половины работают в состоянии базового недоверия к системе.

Gallup, Gartner 2024/ 2025

ДВА ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫХ ИСТОЧНИКА ВСЕХ ЖИЗНЕННЫХ РЕШЕНИЙ

Страх... проявляется через

- Контроль и принуждение
- Наказания и штрафы
- Микроменеджмент и показуха
- Поиск виноватого
- Текучка и выгорание

Любовь... проявляется через

- Безопасность и доверие
- Признание и поддержка
- Инициатива и ответственность
- Честность и обратная связь
- Разбор причины, а не вины
- Вовлечённость и смысл, устойчивость

Сервис как скрипт

«Как не получить претензию», «как не потратить лишний бюджет», «как избежать ответственности» — избегание, а не создание ценности для клиента.

Сервис как отношение

«Что реально помогло бы этому клиенту», «как сделать сотрудника способным позаботиться» — создание ценности и доверия.

А теперь та же арифметика — с другой стороны (когда бизнес действует из любви):

89%
сотрудников считают психологическую безопасность критически важной

−24–27%
текучки в компаниях с высокой психологической безопасностью

+15–21%
продуктивности за счёт лучшей коллаборации в командах

×4,3
рост доверия, если руководитель объясняет логику своих решений

+27%
прибыльности команд с высоким доверием и безопасностью

Это не вопрос мягкости. Это вопрос денег, людей и будущего вашей компании. Откуда берутся эти цифры, как они складываются в пять уровней зрелости и что делать на каждом из них — об этом книга.

ВОПРОС К СЕБЕ

Что больше движет вашей компанией на данный момент — страх или любовь?

ЧАСТЬ I

Конец старой модели

Корни выгорания

Три главы о том, откуда берётся страх в бизнесе — и почему лечить его симптомы бесполезно. В каждой — разбор, где обычно ошибаются, короткое упражнение на неделю и вопрос, который стоит задать себе первым.

01 **Усталость — не проблема. Это сигнал**
Почему выгорание — не поломка сотрудников, а диагноз системы

02 **Директивность, страх и иллюзия контроля**
Три потери, которые накапливает жёсткое управление

03 **Что есть сервис и почему инструменты не спасают**
Почему CRM и NPS бессильны без культуры

01 Усталость — не проблема. Это сигнал

Один собственник заметил простую вещь: «На последних совещаниях все стали больше кивать и соглашаться». Это не значит, что в компании всё наладилось — значит, люди перестали говорить правду. Тишина бывает двух видов: тишина согласия и тишина страха. Снаружи они выглядят одинаково.

Выгорание принято объяснять личной слабостью: не справился, не выдержал, не умеет управлять стрессом. Но как системное явление оно появляется там, где человек долго живёт в противоречии — от него ждут инициативы и наказывают за ошибки, говорят о ценностях и управляют давлением. «Великое увольнение» 2021–2022 годов в США — десятки миллионов добровольных уходов, причём 30% — в никуда, без нового предложения на руках. И в списке причин деньги были, но не были решающими: люди уходили от отсутствия смысла, уважения, доверия, гибкости и человечности, в общем, того, что не «просчитаешь экономически».

Теория самодетерминации Деси и Райана показывает: психологическое благополучие держится на трёх опорах — человек должен чувствовать себя компетентным, автономным и связанным с другими. Выпадение любой одной опоры не компенсируется двумя оставшимися, и энергия начинает утекать, даже если оклад остаётся прежним.

Похожий переход на другом масштабе времени описал социопсихолог Дэниел Левинсон, изучавший стадии взрослого развития: «переходный период середины жизни», когда прежнее топливо — стремление доказывать и накапливать — выгорает, а новое ещё не найдено. В его исследованиях 1980-х это происходило в 40–45 лет; сегодня порог сместился к 30–35. «Всего добился — а что-то не то» приходит раньше — и это уже нормативный этап зрелости, а не повод для тревоги. Тревога приходит, когда ничего не делаешь в такие моменты.

Где обычно ошибаются

Усталость объясняют рынком, сезоном или характером людей — и тогда лечат её тайм-менеджментом и развитием эмоционального интеллекта. Эти инструменты не бесполезны, но не отвечают на главный вопрос: что в самой системе управления заставляет сильных, опытных людей терять энергию одновременно?

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- почему деньги перестали быть главным якорем — и что удерживает людей вместо них
- что именно устало: психика людей, культура давления или бессмысленные правила
- чем выгорание как «поломка сотрудников» отличается от сигнала системной перегрузки
- первый вывод книги, который больше не получается не замечать

ВОПРОС К СЕБЕ

Тишина на вашем последнем совещании — это было согласие или страх? Как вы это определили?

02 Директивность, страх и иллюзия контроля

Директивность — не зло. Она оправдана, когда в команде не хватает компетенций, нужна в работе с новичками, уместна при горящем дедлайне и незаменима в форс-мажоре. Вопрос не в её существовании, а в том, становится ли она временной мерой или постоянным стилем управления.

Проблема начинается там, где антикризисный режим становится нормой: пожар потушен, а команду продолжают держать в страхе. Директивность эффективна как короткий импульс и разрушительна как постоянный фон. Цена накапливается в трёх потерях — инициативы (люди перестают рисковать), доверия (плохие новости перестают доходить до тех, кто может с ними что-то сделать) и энергии: состояние потока, по Чиксентмихайи, рождается на стыке сложности задачи и уверенности в себе, а директивная культура методично разрушает эти условия.

Нейробиология это объясняет. Глубоко в височной доле мозга находится амигдала — детектор угроз, который сканирует обстановку без участия сознания и за миллисекунды запускает реакцию «бей — беги — замри», выбрасывая кортизол и адреналин ещё до того, как успевает включиться рациональное мышление. Дэниел Гоулман называл это «захватом амигдалы»: префронтальная кора — центр логики, самоконтроля и творчества — в этот момент буквально отключается. В режиме угрозы человек способен выживать и защищаться, но не создавать новое: для инициативы и творчества нужна безопасность, а не доза тревоги, и одного резкого/токсичного совещания достаточно, чтобы на время «выключить» это у целой команды.

Верная оговорка

Жёсткое управление — рабочий инструмент в остром кризисе и с новыми людьми без опыта: чёткие ориентиры, ясная поддержка. Сложности начинаются, когда из этого режима не выходят, даже когда кризис давно прошёл.

Где обычно ошибаются

Руководитель говорит «я доверяю людям», но согласовывает каждое письмо. Фраза «к сожалению, у нас такие правила» — один из самых точных диагностических маркеров культуры контроля: за ней стоит не забота о клиенте, а защита системы от гибкости.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- откуда берётся управленческая жёсткость и почему её так долго считают «нормой»
- как страх маскируется под дисциплину и эффективность
- почему излишний внешний контроль даёт краткосрочный результат и долгосрочный распад
- что остаётся от команды, в которой давно привыкли ждать указаний

ВОПРОС К СЕБЕ

Сколько решений в компании всё ещё проходят только через вас — и что изменилось бы, если бы часть из них решали без вас?

03 Что есть сервис и почему инструменты не спасают

Знакомый сюжет: жалобы растут, лояльность падает. Компания внедряет CRM, запускает опросы NPS, иногда нанимает директора по клиентскому опыту. Через время те, кто это внедрял, признаются, что метрики сдвинулись, а ощущение, что лечат симптомы, никуда не делось. Причина в том, что сервис — это **действие, которое приносит пользу другому человеку**, а инструмент работает ровно на том уровне зрелости культуры, в котором его используют.

Традиционный подход к сервису строится как перевёрнутая пирамида: сначала инструменты, потом процессы, и уже потом — если останется время и деньги — люди. Правильная пирамида работает иначе: люди — процессы — инструменты. Когда инструмент внедряют раньше культуры, он просто автоматизирует хаос или безразличие — только с большим бюджетом. Нужно начинать с подготовки мышления людей.

Клаус Мёллер писал, что качество внешнего сервиса никогда не превысит качества внутреннего. Сингапурский консультант Рон Кауфман выводит из этого управленческое правило: уровень заботы о сотрудниках должен быть на одну ступень выше того уровня сервиса, который компания хочет гарантированно оказывать клиентам. Хотите «ожидаемый» сервис на линии поддержки, заботьтесь о своих операторах на «доверительном» уровне.

Ким и Моборн описали два океана — «алый», где все бьются за одного клиента ценой и скоростью, и «голубой», где компания создаёт собственные правила. Функциональная ценность продукта — почти всегда алый океан: все современные смартфоны похожи друг на друга. А вот ценность сервиса и отношения — территория голубого: именно на ней сыграл Apple при Стиве Джобсе. Голубой океан сервиса не копируется технологиями, потому что сервис делают люди, а люди уникальны.

Пайн и Гилмор показали, что ценность для клиента движется по виткам: от сырья к товару, от товара к услуге, от услуги — к впечатлению. Но они же предложили идти ещё дальше, к «экономике трансформаций»: бизнес перестаёт продавать даже впечатления и начинает способствовать личной трансформации человека — интеллектуальной, физической, духовной. Это уже не про то, что клиент пережил у вас, а про то, кем он стал после. А чтобы клиент изменился после вас, вам нужно что-то особенное из себя представлять, что-то **особенное манифестировать в этот мир**, и одних только классных впечатлений (клиентского опыта) здесь недостаточно.

Где обычно ошибаются

По данным Bain & Co, сервис как отношение занимает 70% в структуре клиентского опыта. Компании чаще всего вкладываются в оставшиеся 30% — продукт и инструменты — и годами не понимают, почему метрики растут, а лояльность нет. Улучшение внутреннего и внешнего клиентского сервиса — это не статья расходов, а инвестиция в будущий рост.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- что такое клиентский опыт, какова роль сервиса и при чём тут «цвет океана»
- почему регламенты, метрики и CX-инструменты бессильны без культуры
- как компании пытаются «лечить душу таблетками»
- на каком уровне зрелости инструменты наконец начинают работать

ВОПРОС К СЕБЕ

На каком уровне вы сейчас заботитесь о собственных сотрудниках — и превышает ли он уровень сервиса, который вы ждёте от них по отношению к клиентам?

ЧАСТЬ II

Две силы, которые меняют бизнес

Точка встречи технологий и осознанности

Две главы о двух волнах, которые накрыли бизнес одновременно: технологическая и волна осознанности. Первая ускоряет и обнажает слабые места, вторая — учит замедляться и видеть реальность. Вместе они определяют, на чём будет держаться конкурентное преимущество дальше.

04 **Технологии ускоряются. Культура остаётся**
Автоматизация не заменяет смысл — она обнажает его отсутствие

05 **Осознанность как новая управленческая грамотность**
Управление вниманием, а не модное слово

04 Технологии ускоряются. Культура остаётся

Заберёт ли ИИ наши рабочие места? Да — но только у тех, кто недостаточно любит создавать живой сервис с настоящим отношением к клиенту. Автоматизация не заменяет смысл — она обнажает его отсутствие.

Удобный способ думать о будущем технологий в бизнесе — разделить всё, что делают люди, на две колонки. В первой — то, что будет дешеветь: обработка стандартных обращений, заполнение форм, анализ данных, мониторинг, первичная диагностика. Во второй — то, что будет дорожать: живое присутствие, эмпатия, настоящий разговор в момент кризиса, нестандартное решение, доверие, которое строится годами. Чем дешевле становится стандартное, тем дороже — нестандартное человеческое.

История из практики: банк внедрил голосового бота, который закрывал около 60% входящих обращений — NPS подрос, стоимость обращения упала, довольны были все. А что с остальными 40%? Их переключают на живых операторов — уставшими и немного злыми, потому что сначала пришлось пообщаться с роботом. Первые тридцать секунд после попадания на живого человека — это не обслуживание, а деэскалация. Этому навыку почти никто не учит, а зря: он будет стоить дорого.

Масштаб этого ускорения трудно представить. Телефону понадобилось полвека, чтобы дойти до 50 миллионов пользователей, телевидению — 22 года, интернету — 7 лет, а игре Pokemon Go — 19 дней. Это не просто быстрее — это другая физика времени, и у человека внутри неё физически остаётся всё меньше места на то, что нобелевский лауреат Даниэль Канеман назвал «медленным мышлением»: Система 1 — быстрая, автоматическая, работающая на привычных паттернах, Система 2 — медленная, требующая усилия, отвечающая за стратегический анализ и сложный выбор. Устройства вокруг нас спроектированы под мгновенную реакцию и короткий контент — то есть почти всегда кормят именно Систему 1.

Руководитель, который весь день переключается между мессенджерами и созвонами, к вечеру физически не способен думать медленно: мозг весь день работал в режиме быстрого реагирования и просто не может так быстро переключиться.

Где обычно ошибаются

Технологии стали зеркалом: один публичный отзыв о плохом сервисе сегодня видят тысячи людей за сутки, а момент настоящей заботы распространяется так же быстро. ИИ не создаёт и не решает проблему культуры — он просто делает её заметной быстрее и заметнее для всех.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- почему технологии и AI в первую очередь ускоряют проявление слабых мест
- как автоматизация обнажает отсутствие смысла, а не заменяет его
- что станет дешевле и быстрее, а что — реже и потому более ценно
- в чём будет конкурентное преимущество бизнеса будущего, которое нельзя скопировать

ВОПРОС К СЕБЕ

Если бы завтра вся рутина в вашей компании автоматизировалась, осталось бы в ней что-то, за что клиент продолжал бы платить именно вам?

05 Осознанность как новая управленческая грамотность

«Быть осознанным — значит быть пробудившимся и внимательным» — Фред Кофман

Представьте типичное совещание: руководитель говорит уверенно и быстро, кажется, всё идёт по плану — но если спросить каждого участника, о чём он думает прямо сейчас, ответы окажутся неожиданными - все о своём и мало кто о самом совещании. Почти никого не учили управлять своим вниманием — ни сотрудников, ни руководителей.

Если убрать весь маркетинговый мусор вокруг слова «осознанность», останется точное определение: **управление фокусом внимания**. Куда направлено внимание, туда уходит энергия, оттуда рождаются решения. Полезная аналогия — два вида кино: дёрганое чёрно-белое с четырьмя кадрами в секунду и фильм с миллионом кадров в секунду, где видна каждая деталь. Замедляя темп, мы начинаем замечать больше — и это даёт «зрелое присутствие».

Большинство руководителей живёт в режиме постоянного ускорения и реагируют на автомате вместо того, чтобы решать. **Управление паузой между стимулом и реакцией и рождает настоящее лидерство.**

ТРИ УРОВНЯ ОСОЗНАННОСТИ В УПРАВЛЕНИИ

1. **Осознанность к себе.** Лидер замечает своё настроение, раздражение, импульс всё проконтролировать — без этого он неосознанно транслирует своё состояние на команду через зеркальные нейроны.
2. **Осознанность к людям.** Лидер видит, кто в команде перегружен, потерял мотивацию, где зреет конфликт, ещё не вышедший на поверхность, — это внимательность к человеку, а не только к функции и KPI.
3. **Осознанность к системе.** Лидер замечает, какие правила существуют ради результата, а какие — ради снижения тревоги руководства, и что реально происходит в компании, а не то, что написано в отчётах.

Где обычно ошибаются

Большинство руководителей останавливаются на первом уровне — начинают медитировать, становятся немного спокойнее — и считают задачу выполненной. Работать нужно со всеми тремя уровнями сразу.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- осознанность как управление вниманием, а не модное слово
- почему лидеру так важен навык замедляться и видеть реальность
- как меняется запрос сотрудников и клиентов: от «сделайте» к «будьте настоящими»
- почему новая эпоха требует зрелых компаний, а не просто эффективных

ВОПРОС К СЕБЕ

Когда вы в последний раз слушали, чтобы понять, а не чтобы успеть ответить?

ЧАСТЬ III

Человек и смысл в бизнесе

Лидер как субъект

Три главы о том, что держит человека в работе дольше любой мотивационной программы: смысл, призвание и внутреннее состояние, из которого лидер принимает решения — из гордыни или из смирения.

06 **Работа — это больше, чем способ зарабатывать**
Выгорание как цена трёх противоречий

07 **Призвание: создавать ценность, а не просто результат**
Чем результат отличается от ценности

08 **Два способа жить и два способа управлять**
Гордыня против смирения

06 Работа — это больше, чем способ зарабатывать

Насколько вам нравится ваша работа — по-настоящему, вы встаёте утром с ощущением, что идёте туда, где вам рады? У этого сомнения долгая история: в России — сотни лет крепостничества, где труд был обязанностью, а не призванием; на Западе — пуританская этика, где труд был долгом перед Богом, а не источником радости. Обе традиции слились в одну: работник как функция, чья задача — выполнять, а не думать.

Что происходит, когда из работы исчезает смысл? Маршрут предсказуем: потеря смысла → тихий саботаж → цинизм как защита → выгорание как следствие. Смысл убивают три вещи — разрыв между ежедневной задачей и тем, ради чего она делается; ощущение, что твой вклад не замечают; и разрыв между словами компании и реальными правилами игры.

Психолог Фредерик Герцберг ещё в 1960-х показал, почему деньги здесь не главный рычаг. Зарплата и условия труда — «гигиенические факторы»: их нехватка демотивирует, но их наличие вовлечённости не создаёт. Энергию даёт другое — ощущение, что работа имеет значение, что тебя видят и ценят. Деньги убирают боль. Смысл даёт энергию.

Где обычно ошибаются

Компании годами повышают зарплату, надеясь решить проблему вовлечённости, — и не понимают, почему это не работает. По Герцбергу иначе и быть не должно: гигиенический фактор снимает демотивацию, но не рождает мотивацию. Рождает радость в работе. И это не наивность, а зрелость.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- как сложилась идея труда как каторги — и почему она больше не выдерживает давления временем
- что происходит, когда человек не видит смысла: саботаж, цинизм, выгорание
- возможна ли радость в работе без наивности
- почему отношение к работе — это всегда культура и лидерство

ВОПРОС К СЕБЕ

Если бы завтра вы подняли всей команде зарплату на 20% — что из того, что сейчас разрушает смысл их работы, перестало бы существовать?

07 Призвание: создавать ценность, а не просто результат

Руководитель говорит: «я делаю всё правильно, но у меня такое ощущение, что я строю красивый дом, в котором никто не живёт». Результат вроде есть - нет ценности. Результат — это то, что можно измерить, закрыть, поставить галочку. Ценность — то, что остаётся у другого человека после взаимодействия с вами. Эти вещи могут совпадать, а могут не совпадать вовсе.

Призвание — не про величие, а про пересечение трёх вещей: того, что получается лучше, чем у большинства; того, что создаёт реальную пользу другому человеку; и того, за что можно получать вознаграждение, не ощущая, что продаёшь что-то не своё. Деньги здесь не главное, но индикатор: если за это платят, значит, это нужно.

Призвание не отменяет требований — это не призыв к мягкости. Дисциплина из страха держит людей в рамках, но не двигает вперёд; дисциплина из смысла самоорганизует человека, потому что ему самому не всё равно, каким получится результат.

Бизнесы, которые строятся вокруг личности основателя — его амбиций, желания доказать, потребности в признании, — растут до определённого предела, а потом останавливаются, а иногда и разрушаются изнутри. Когда в центре стоит эго, всё вокруг начинает его обслуживать: команда перестаёт говорить правду, потому что правда не нравится, а клиент воспринимается как средство, а не как человек. **Усиливать других — вот в чём настоящая сила**. Лидер, который сам является источником всех ответов, создаёт систему, которая без него не работает, — и чем он сильнее в этой роли, тем более зависимой становится его команда. Верная логика выглядит иначе: сильный лидер не тот, кто знает больше всех, а тот, кто создаёт условия, в которых люди рядом становятся умнее, увереннее, самостоятельнее. Призвание лидера — не реализовать себя через других, а реализовать других через себя.

Где обычно ошибаются

Компании, которые пытаются построить «человечную культуру», постепенно убирая KPI и ответственность за срывы, получают не свободу и человечность, а хаос. Настоящая требовательность рождается из уважения к делу, а не из его отсутствия.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- призвание как способность усиливать других: клиентов, команду, общество
- почему создание ценности возвращает энергию лидеру и бизнесу
- чем «результат» отличается от «ценности» — и почему это не игра слов
- почему сильный бизнес строится не вокруг эго, а вокруг другого человека

ВОПРОС К СЕБЕ

Если бы ваша компания закрылась завтра, кому было бы по-настоящему жаль — не потому, что исчез удобный сервис, а потому что исчезло что-то важное в их жизни?

08 Два способа жить и два способа управлять

Есть тип руководителя, которого легко узнать: внешне всё в порядке — решения, контроль, результаты, — но внутри почти всегда напряжение: нельзя расслабиться, иначе что-то обязательно пойдёт не так. Это первый способ жить — из гордыни. И у него есть альтернатива.

Гордыня — не хвастовство, а более глубокое ощущение: я должен быть лучше, умнее, правее. Из неё рождается страх потерять позицию, а страх порождает жёсткость, замкнутость, директивность, постоянную конкуренцию. Смирение — не покорность и не слабость, а способность видеть реальность такой, какая она есть, и готовность признать, что другой может быть прав. Из смирения рождается открытость, а открытость создаёт возможность для настоящего созидания.

Цепочка первая: гордыня → страх → контроль → конкуренция. Лидер, которым движет гордыня, живёт с фоновой тревогой — а вдруг команда примет решение без меня, а вдруг признание ошибки разрушит мой авторитет. Из этой тревоги рождается инстинктивная реакция — взять всё под контроль. Команда постепенно перестаёт проявлять инициативу: не от лени, а потому что любое отклонение от ожиданий руководителя становится угрозой.

Цепочка вторая: смирение → доверие → открытость → созидание. Смирение в управлении — это способность признать простую вещь: я не знаю всего, сотрудники видят часть реальности, которую я не вижу. Признать это — не слабость, а честность, и именно она — кратчайший путь к доверию. Руководитель, который доверяет, не спрашивает «почему ты сделал именно так?» с интонацией прокурора — он спрашивает «что ты видел в ситуации?» с искренним интересом. Доверие рождает открытость, а открытость создаёт пространство для настоящего созидания: люди вкладываются в работу не из страха, а из желания. **И самое доступное противоядие гордыне здесь — благодарность.** Не формальное «спасибо за работу», а конкретная и адресная - за то, что именно человек сделал хорошо: она меняет не только атмосферу, но и биохимию взаимодействия — у того, кого благодарят, и у того, кто благодарит.

Где обычно ошибаются

Позицию «быть учеником и постоянно учиться мудрости» часто путают со слабостью руководителя, хотя это самая зрелая форма силы — редкая именно потому, что требует разрешить себе быть неправым. Благодарность — лучшее средство от гордыни, потому что это прямое проявление смирения.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- как гордыня превращается в страх, контроль и конкуренцию внутри компании
- как смирение ведёт к доверию, открытости и созиданию
- позиция ученика как зрелая сила, а не слабость
- почему лидерство — это состояние, а не должность

ВОПРОС К СЕБЕ

Из какого состояния вы чаще принимали управленческие решения на этой неделе — из гордыни или из смирения — и как вы это определяете?

ПОДАРОК ЧИТАТЕЛЯМ ЭТОГО ГАЙДА

Разбор вашего стиля управления бизнесом и командой

Если вы узнаёте себя

Всё держится на вас лично.
Делегирование не работает, и без вашего участия ни одно важное решение не двигается.

Команда есть, но «не горит».
Доверие убывает, и приходится контролировать всё больше.

Хорошие люди не задерживаются.
Приходят с интересом, а потом уходят, не объясняя причин.

Непонятно, где корень проблемы.
Инструменты меняются, а результат остаётся прежним.

Чаще всего это не про людей и не про рынок: бизнес вырос из прежней модели управления, а стиль руководителя пока остался в ней.

1. Разберём вашу реальную ситуацию: что происходит в бизнесе и в команде прямо сейчас.
2. Посмотрим на ваш стиль через пять навыков и модель зрелости: где давление и контроль, а где уже доверие.
3. Поищем корневую причину, а не только симптомы: что на самом деле удерживает бизнес на месте.
4. Уйдёте с ясностью и первыми шагами, которые можно сделать уже на следующей неделе.

3 разбора в месяц. 30 минут. Онлайн. Бесплатно

Наведите камеру телефона на QR-код, чтобы записаться. Количество мест ограничено.

t.me/m/P23WY-7BZmUy

КАК ЭТО ВЫГЛЯДИТ У ДРУГИХ

Что меняется, когда руководитель перестаёт тащить и контролировать

ИТ-ПРОДУКТОВАЯ КОМПАНИЯ

Руководитель ИТ-департамента, который тащил всё на себе

БЫЛО

Постоянная усталость и раздражение, желание дистанцироваться от людей и задач, микроменеджмент, перегруз операционкой и ни минуты на восстановление.

КОРЕНЬ, А НЕ СИМПТОМ

Рассинхрон между тем, что его по-настоящему мотивирует (свобода, признание, влияние), и стилем лидерства. Сильные стороны — интеллект и ответственность — работали в деструктивном режиме: чрезмерная требовательность и привычка «тащить всё на себе».

ЧТО СДЕЛАЛИ

Лидерский чекап (диагностика) и коучинговое сопровождение.

СТАЛО

Спало напряжение в общении с командой, вернулась регулярная физическая активность, появилось устойчивое ощущение целостности и внутренней опоры — это отметили и команда, и CEO.

≈30%	0	1 мес.
операционных задач делегировано за 1 месяц	работы в чатах вечером и ночью	до перемен, которые заметили команда и CEO

ОТДЕЛ ПРОДАЖ, 10 ЧЕЛОВЕК

РОП, которому казалось, что команда «не дожимает»

БЫЛО

РОП: «команда не дожимает». Команда: «РОП давит и не ставит ясных приоритетов». Обе стороны были уверены, что делают своё, а план выполнялся нестабильно.

ЧТО СДЕЛАЛИ

Комплексная диагностика: индивидуальное тестирование РОПа и аккаунт-менеджеров, анализ управленческого и командного профиля, сессия с РОПом по результатам.

ЧТО ИЗМЕНИЛОСЬ

Скорректирован стиль управления РОПа, перераспределена ответственность, выровнены ожидания по результатам и процессам, аккаунт-менеджерам дали больше свободы. РОП перешёл от контроля к управлению результатом.

+20%	+10 п.п.	План
к годовым показателям продаж за полгода	удовлетворённость клиентов	выполняется устойчиво, а не от случая к случаю

ЧТО ГОВОРЯТ ПОСЛЕ РАЗБОРОВ

«Я люблю конкретику без воды, и очень рада, что реальность превзошла ожидания, по итогу нашего общения стало понятно, как двигаться в карьере дальше» (Ирина, РОП)

«Все цифры теста разжёвывались, с пояснениями и аргументами. Это же явный показатель профи» (Кирилл, CX-эксперт)

«Раньше... я скатывался в какую-то привычную неприятную рутину. Сейчас всё стало по-другому - появилось понимание цели и пути» (Денис, исполнительный директор)

ВОПРОС К СЕБЕ

Если бы вашу команду спросили, чего им не хватает от вас, совпал бы их ответ с тем, что думаете вы?

ЧАСТЬ IV

Уровни зрелости бизнеса

Пять уровней — от выживания до мудрости

Семь глав о модели зрелости бизнеса и сервиса — от диагностической карты целиком до подробного разбора каждого уровня и условий перехода между ними.

09 **Диагностическая карта зрелости бизнеса и сервиса в нём**
Шесть критериев, пять уровней — карта вместо приговора

10 **Уровень 1. Выживание — бизнес из страха**
Пожарный, который тушит, а не строит

11 **Уровень 2. Контроль — бизнес через давление**
Комендант, страх в костюме ответственности

12 **Уровень 3. Эффективность — бизнес как система**
Архитектор: всё правильно, но холодно

13 **Уровень 4. Человечность — бизнес как отношение**
Садовник создаёт среду, а не результат напрямую

14 **Уровень 5. Мудрость — бизнес как влияние и служение**
Маяк: присутствие, которое задаёт свет

15 **Как взрослеет бизнес: ловушки и переходы**
Нельзя перепрыгнуть уровень — можно только прожить

09 Диагностическая карта зрелости бизнеса и сервиса в нём

Большинство управленческих инструментов отвечают на вопрос «что делать», но не на вопрос «где я сейчас» — а без понимания точки А невозможно проложить маршрут к точке Б. Модель, которую я предлагаю, выросла из сотен разговоров с руководителями в деловом клубе «Фанаты сервиса» и из собственного опыта управления: пять уровней — от выживания из страха до мудрости, где в центре человек и смысл, а деньги — закономерный результат служения.

Каждый уровень описывается по шести критериям: лидерство, сотрудники, процессы, инструменты, клиенты и метрики. Ни один не второстепенен — они связаны, как органы живого организма: изменение в одном влечёт изменения в других. Уровни нельзя перепрыгнуть — это не рейтинг, а последовательность, в которой каждый следующий строится на фундаменте предыдущего.

Опыт × ценностный стержень × осознанность выбора

Зрелость — это способность действовать из смысла и любви, а не из страха. Держите эту формулу в голове на всех пяти уровнях дальше.

КРИТЕРИЙ	1 · ВЫЖИВАНИЕ	2 · КОНТРОЛЬ	3 · ЭФФЕКТИВНОСТЬ	4 · ЧЕЛОВЕЧНОСТЬ	5 · МУДРОСТЬ
Лидерство	Реактивное, кризисное. Пожарный	Директивное, на наказании. Комендант	Рациональное, про результат. Архитектор	Партнёрское, через доверие. Проводник	Через миссию и служение. Маяк
Сотрудники	Ресурс, текучесть	Исполнители, инициатива подавлена	Эксперты, роли и KPI	Вовлечённые, культура ответственности	Зрелость, самоуправление
Процессы	Хаос, «по обстоятельствам»	Жёсткие регламенты без гибкости	Стандартизированы, масштабируются	Гибкие, поддерживают людей	Прозрачные, живые
Инструменты	Хаотично, без данных	Метрики как инструмент давления	CRM, аналитика, CX-инструменты	Осознанно: для опыта, не контроля	Минималистичны, усиливают ясность
Клиенты	Жалоба как угроза	Объект «обработки», фокус на SLA	Источник данных, сегментация	Люди с контекстом и эмоциями	Партнёры и со-творцы опыта
Метрики	Касса, выручка «по факту»	Операционные KPI, CSAT формально	NPS, CSAT, CES, churn, CLV	NPS + голос клиента + опыт сотрудника	Доверие — ключевая метрика

Где обычно ошибаются

Первый соблазн — завысить свой уровень: декларация не равна уровню, реальный уровень — то, что происходит, когда никто не смотрит. Второй — оценивать компанию целиком, а не по критериям: большинство живёт «вразнобой». Третий — сравнивать себя с другими вместо себя в прошлом. Будьте честны с собой.

ВОПРОС К СЕБЕ

Из какого состояния вы смотрите на эту модель прямо сейчас — с любопытством или с защитой? Это тоже диагностика.

Пять уровней: беглый взгляд

1. **Выживание.** Бизнес из страха. Лидер — пожарный: «я тот, кто держит всё, чтобы не рухнуло». Стратегии нет, есть только «сегодня».
2. **Контроль.** Бизнес через давление. Лидер — комендант: «я тот, кто обеспечивает порядок». Предсказуемость есть, но живая энергия людей угасает - они и питает порядок.
3. **Эффективность.** Бизнес как система. Лидер — архитектор: «я тот, кто строит конструкцию». Ловушка — эффективность без человечности: всё правильно, но холодно.
4. **Человечность.** Бизнес как отношение. Лидер — проводник: «я тот, кто создаёт среду, в которой люди раскрываются». Переход сюда — самый сложный из всех.
5. **Мудрость.** Бизнес как влияние и служение. Лидер — маяк: «я тот, чьё присутствие задаёт смысл и свет». Клиент становится со-творцом опыта.

Представьте простую картину: клиент звонит с нестандартным запросом, которого нет в регламенте. Один и тот же звонок, ни одного отличия в продукте, цене или канале — но пять разных исходов, зависящих только от уровня зрелости компании на другом конце провода.

Уровень	Что слышит клиент
1 Выживание	«Это не ко мне» — и гудки.
2 Контроль	«У нас такие правила» — вежливо и холодно.
3 Эффективность	Тикет, SLA соблюдён — правильно, но без интереса.
4 Человечность	«Давайте разберёмся вместе» — клиент услышан.
5 Мудрость	Компания уже подумала за клиента заранее.

Где обычно ошибаются

Многие руководители думали, что у них проблема с сервисом — оказывалось, проблема с культурой. Сервис никогда не существует отдельно от культуры, культура — отдельно от лидерства, а лидерство — это всегда состояние человека. Всё связано.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- зачем нужна модель: чтобы перестать «чинить симптомы» и начать развивать систему
- из каких пяти измерений состоит каждый уровень
- как читать уровни без самообмана
- почему сервис — зеркало зрелости бизнеса

ВОПРОС К СЕБЕ

Вспомните последний случай, когда клиент был недоволен. Это была случайная ошибка — или системная причина, живущая на определённом уровне модели?

10 Уровень 1. Выживание — бизнес из страха

Лидерство здесь — это власть через угрозу, не всегда явную: интонация, «я запомню», молчание там, где должна быть поддержка. Если спросить лидера первого уровня о его идентичности, он ответит: «я тот, кто держит всё на себе». По сути — пожарный, чья компетенция в том, чтобы не дать огню распространиться прямо сейчас. Это и становится капканом: пожарный не строит, а тушит, и пока он тушит, новые очаги возникают сами собой, потому что причина возгораний никуда не делась.

Решения принимаются ситуативно и единолично, делегирование минимально: лидер убеждён, что без личного контроля всё будет сделано неправильно. В этом горькая ирония — когда людям никогда не дают возможности решать самостоятельно, они действительно теряют эту способность, и убеждение становится самосбывающимся пророчеством.

Первый уровень не всегда результат плохого характера — иногда это следствие кризиса или тяжёлого наследия, и человек справился. Проблема начинается, когда обстоятельства меняются, а модель поведения — нет, когда режим чрезвычайной ситуации становится постоянным режимом существования.

Портрет: как узнать компанию 1-го уровня

Всё решает один человек или узкий круг приближённых. Каждый день что-то «горит», и это ощущается как норма. Хорошие новости идут наверх, плохие остаются внизу. Клиентские жалобы — источник тревоги, которую стараются погасить, а не разобрать.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- люди на первом уровне: почему они «расходный материал» и чем это оборачивается
- процессы: хаос или имитация — как отличить одно от другого
- инструменты как «латание дыр» и клиенты, которым «везёт»
- условия перехода на второй уровень — и первый шаг, который делается не с командой

ВОПРОС К СЕБЕ

Если в компании много «пожаров» и директивности, вы бы заметили, что это тянет её на первый уровень, даже если по другим критериям она давно переросла его?

11 Уровень 2. Контроль — бизнес через давление

Хаоса уже нет, формально есть то, чего не было на первом уровне: структура, стандарты, роли, KPI, отчётность. Но суть не изменилась — она лишь получила более аккуратную оболочку. Страх не исчез, он сменил костюм: теперь он называется не «пожарной тревогой», а «ответственностью за показатели». Лидер отвечает на вопрос идентичности: «я тот, кто обеспечивает порядок — я комендант».

У коменданта несколько устойчивых паттернов: недоверие как базовая установка — каждый контрольный механизм держится на допущении «если я не проверю, что-то пойдёт не так»; смешение контроля и ответственности — контроль, напротив, снимает ответственность с исполнителя; неспособность отделить результат от процесса — процесс становится самоценным; опасение выглядеть слабым — признать ошибку воспринимается как потеря авторитета.

Второй уровень комфортен и «липок» именно потому, что здесь нет явного кризиса, заставляющего что-то менять: всё работает, показатели в норме. Компании остаются на нём годами и десятилетиями — и всё это время медленно теряют лучших людей и живую инициативу.

Где обычно ошибаются

Директивность как частный случай — это зрелость. Директивность как реакция на страх — это всегда регресс. В турбулентности компания, жившая на третьем уровне, может откатиться на второй, потому что так привычнее — и этот откат почти никогда не осознаётся как откат, он осознаётся как необходимость.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- люди-исполнители: почему инициативу здесь лучше не проявлять
- регламенты ради подчинения — и чем они отличаются от рабочих правил
- KPI как кнут и отчётность как религия
- условия перехода на третий уровень и клиент как «отработка обращения»

ВОПРОС К СЕБЕ

Есть ли в компании KPI или регламенты, которые все соблюдают, хотя все знают, что они не отражают реальность? Что вас удерживает от того, чтобы их изменить?

12 Уровень 3. Эффективность — бизнес как система

На третьем уровне лидер впервые воспринимает себя не как человека, который держит всё на себе, а как того, кто выстраивает систему управления: «я архитектор». Его задача — спроектировать процессы так, чтобы результат не зависел от настроения конкретного человека, включая его самого. Это зрелая, продуктивная позиция: появляются CRM, аналитика, NPS, LTV, стратегический горизонт.

Переход сюда — это смена базового вопроса. На втором уровне: «сделано ли по инструкции?» На третьем: «каков результат, и как нам сделать его лучше?» Большинство «продвинутых» современных компаний живут именно здесь и по праву этим гордятся — это менеджерская зрелость в полном смысле слова, которой обучают в бизнес-школах.

Характерная ловушка — эффективность без человечности (а этому не учат в бизнес-школах). Лидер управляет головой, а не сердцем: когда сотрудник приходит с проблемой, первый вопрос «как это решить?», а не «как себя чувствует этот человек?» Компании хорошо умеют измерять производительность, но не умеют чувствовать людей — рождается выгорание не от перегрузки, а от пустоты: работа есть, зарплата хорошая, а смысла мало или нет вовсе.

Где обычно ошибаются

В режиме оптимизации под нож нередко идёт всё, что «невозможно измерить» — обучение, тимбилдинги, разговоры «просто так». С точки зрения бюджета логично, с точки зрения людей — сигнал, что их не ценят. Те, кто держался не на зарплате, а на причастности, начинают уходить. Так компании теряют будущий рост

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- люди как специалисты и функции — что в этом сильная сторона, а что потолок
- оптимизация, качество, масштабирование — где эффективность находит предел
- аналитика, CRM, CX-метрики: что они показывают, а что остаётся невидимым
- условия перехода на четвёртый уровень

ВОПРОС К СЕБЕ

Если бы завтра убрали все метрики, что в поведении ваших людей изменилось бы, а что осталось бы прежним?

13 Уровень 4. Человечность — бизнес как отношение

Лидер четвёртого уровня отвечает на вопрос самоидентичности иначе, чем все предыдущие: «я проводник, а моя работа — создавать условия, в которых люди могут вырасти». Проводник не тянет за собой — он обеспечивает условия, в которых другие могут идти сами. Это смена внутренней позиции: от «я отвечаю за результат каждого» к «я отвечаю за среду, в которой каждый способен дать результат сам».

Лидер больше не говорит: «делай, потому что я сказал». Он говорит: «давай разберёмся вместе, как нам сделать это хорошо». Люди говорят о работе «мы», а не «меня заставили». Клиентские жалобы воспринимаются как ценная информация, а не угроза — «жалоба — это подарок».

Ловушка этого уровня — человечность без берегов: доверие без требований, открытость без границ. Зрелый лидер сочетает то, что кажется противоречием: он одновременно тёплый и требовательный. Настоящая забота о человеке не означает освобождение его от трудностей — она означает помощь ему с этими трудностями справляться и расти.

Почему этот переход самый трудный

Переход с третьего уровня на четвёртый — это работа с собой, а не административное решение «сверху». Человечность нельзя внедрить как проект и нельзя обучить ей за двухдневный тренинг. Он происходит изнутри — когда лидер честно смотрит на то, как он на самом деле относится к себе и к людям вокруг. Главное, что держит на месте дольше всего, — страх: потерять контроль, что если перестать давить, люди расслабятся, что доверие — это уязвимость. Даётся этот переход только тогда, когда лидер готов рискнуть этим доверием осознанно — и продолжает верить в людей, даже если это доверие не оправдается. Здесь впервые появляется глубокий смысл, и он связан с помощью другим людям.

Здесь контроль не убирают, его заменяют. Вместо «проверяю каждое решение» появляются ясные ожидания, прозрачные цифры и регулярная обратная связь. Контролируется результат, а не каждый шаг.

Где обычно ошибаются

Нельзя прийти к человечности, не выстроив базовую эффективность. Без этого фундамента человечность превращается в благие намерения, которые не удерживают организацию: смысл есть, а результата нет, атмосфера тёплая, а KPI не выполняются.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- взрослые, ценимые, вовлечённые: как выглядит команда четвёртого уровня
- процессы, которые поддерживают людей, а не подавляют
- инструменты, которые служат культуре, и клиенты, которым хотят помочь искренне
- условия перехода на пятый уровень

ВОПРОС К СЕБЕ

Когда вы в последний раз разговаривали с сотрудником о том, что важно лично ему — а не о плане на следующий год?

14 Уровень 5. Мудрость — бизнес как влияние и служение

Лидер пятого уровня прошёл через все предыдущие стадии и уже не нуждается в доказательстве своей силы. Если его спросить, кто он, ответ будет скромным: «я маяк». Маяк просто светит, и этого достаточно, чтобы другие находили путь — его сила в постоянстве, в том, что он есть, и что его свет не гаснет в ненастье.

Слово «служение» часто воспринимается как слабость, но это заблуждение: служение — не угождение, а сознательная позиция — я здесь не для того, чтобы реализовать своё эго через бизнес, а чтобы создать условия, в которых другие люди могут реализоваться. При этом лидер пятого уровня не размыт и не бесконечно добр — у него очень чёткие границы. Человек без границ не может служить — он растворяется в других; человек с границами из страха давит, а человек с границами из ценностей ориентирует.

Компания на этом уровне влияет не только на клиентов, но и на рынок, на отрасль, часто на общество. Клиент становится со-творцом опыта, а не получателем услуги. Этот уровень встречается редко — он требует мудрости, которая приходит только с большим жизненным опытом. Небольшая компания может жить на пятом уровне точно так же, как большая застревает на первом или втором.

Ловушка перехода на уровень 5

«Самоорганизация» как способ снять с себя ответственность: лидер строит горизонтальную структуру и фактически уходит от руководства. Пятый уровень — это не отсутствие лидера, а лидер, создающий ясность, смысл и границы, внутри которых люди действительно свободны. Без ясности свобода превращается в хаос — а хаос — это снова регресс к первому уровню, только с красивыми словами.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- люди пятого уровня: ответственность, самоуправление, зрелость, примеры компаний
- процессы: прозрачность, согласование смысла, непрерывное развитие
- инструменты, которые усиливают свободу и ясность
- клиенты как со-творцы опыта и доверие как валюта

ВОПРОС К СЕБЕ

Что из того, что вы строите, останется после вас — не как масштаб, а как глубина?

15 Как взрослеет бизнес: ловушки и переходы

Уровни нельзя перепрыгнуть — это не произвольная шкала, а последовательность, в которой каждый следующий строится на основании предыдущего. Нельзя прийти к человечности, не выстроив базовую эффективность, как не получится прийти к мудрости, не пройдя через работу с доверием и смыслом. Попытки перепрыгнуть — один из главных источников разочарования: компания внедряет инструменты четвёртого уровня без культурного фундамента третьего и удивляется, почему это не работает.

Каждый переход даёт своё качество жизни бизнеса. Переход 1→2 даёт предсказуемость — бизнес перестаёт гореть каждый день. Переход 2→3 открывает управляемый рост — компания начинает работать как фабрика, а не кустарный цех. Переход 3→4 — самый редкий и ценный: вовлечённые люди дают производительность, которую нельзя купить деньгами, а лидер впервые получает не просто гордость за результат, а радость от процесса. Переход 4→5 — это переход от удовольствия к смыслу: лидер понимает, что то, что он строит, останется после него.

КРИТЕРИЙ	1 → 2	2 → 3	3 → 4	4 → 5
Лидерство	Остановиться, делегировать решение	Осознать разницу контроля и доверия	Задать вопрос о смысле, не торопиться	Стать создателем среды роста
Сотрудники	Назначить зону ответственности	Дать свободу, не вмешиваться	Видеть людей, а не функции	Выращивать внутренних лидеров
Инструменты	Минимальный ритм отчётности	Аналитика: что получил клиент	Слуги культуры, а не замена	Усиливают автономию и прозрачность

Где обычно ошибаются

Самый частый сбой при переходе — делегировать задачи, но не полномочия: человек получает ответственность без права решать и быстро возвращает всё обратно. Стандарты написаны, но лидер сам их не соблюдает.

Пройти тестирование из 30 вопросов по шести критериям и оценить свой уровень зрелости — на **https://ifirsov.ru/maturity** или перейти по QR-коду справа

ВОПРОС К СЕБЕ

Найдите свой текущий уровень в таблице — что конкретно вы готовы изменить на этой неделе, а не «когда-нибудь»?

ЧАСТЬ V

Сервис и лидерство будущего

От модели — к практике каждого дня

Три главы о том, как собрать всё сказанное в одну практику: сервис как сквозная культура, четыре интеллекта, которые её несут, и лидерство, которое создаёт атмосферу одним своим состоянием, а не давлением.

16 **Тотальный сервис**
Сервис как культура, пронизывающая всю компанию

17 **Четыре интеллекта осознанного бизнеса**
IQ, EQ, PhQ, SQ — сервис, за которым возвращаются

18 **Лидерство без давления**
Коучинговый стиль как следствие внутренней зрелости

16 Тотальный сервис

В третьей главе я предложил определение: сервис — это действие, создающее пользу для другого человека. Сейчас, пройдя через пять уровней зрелости, можно задать вопрос поважнее: почему сервис в одних компаниях живой, а в других мёртвый, хотя обе пользуются одними инструментами и декларируют одни ценности? Ответ один — сервис всегда отражает то, что происходит внутри: человека, который его оказывает, команды, компании, которую выстроил лидер.

Тотальный сервис — это когда культура отношения пронизывает всю компанию, а не сосредоточена в одном отделе. Каждый сотрудник — носитель этой культуры, независимо от функции и должности. Работа над сервисом начинается не с регламентов и метрик, а с культуры, а культура начинается с лидера — с его зрелости, ценностей и готовности быть первым, кто живёт по тем принципам, которые декларирует.

В чём особенность сервиса в России

Герт Хофстеде, опросив около 117 тысяч сотрудников в 70+ странах, выделил культурные измерения наций. У России высокая дистанция власти — 93 из 100, иерархия и директивность в крови. Но при этом культура феминного типа: ориентация на отношения, эмпатию, качество жизни, нелюбовь к жёсткой конкуренции. Значит, наш потенциал не в импорте западных моделей, а в недирективном лидерстве — умении создавать безопасную среду, доверие и самоорганизацию, которые в нас уже заложены ментально.

Тяга к излишнему внешнему контролю и директивности в Росии - это не норма, а рудимент прошлых эпох, который может быть заменён на заботу, доверие и договорённости, что россиянам и свойственно.

Где обычно ошибаются

Сбой в сервисе ищут в точке контакта с клиентом — в сотруднике на передовой. Но связь всегда длиннее: личность лидера → лидерство → опыт сотрудника → опыт клиента → результат. Чинить последнее звено, не трогая первое, — самая распространённая и самая бесполезная тактика.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- сервис как нить, которая проходит через весь клиентский опыт
- внутренний сервис как основа внешнего: путь EX → CX → HX
- почему сервис — это культура в действии
- как сервис проявляется на каждом из пяти уровней зрелости

ВОПРОС К СЕБЕ

Как вы себя чувствуете на работе прямо сейчас, в обычный рабочий день? И если ответ вас самого не вдохновляет — что ваши сотрудники транслируют наружу, клиентам, каждый день?

17 Четыре интеллекта осознанного бизнеса

Хороший сервис невозможно построить силой одного измерения человека и организации. Когда задействована только голова, получается грамотная система без души. Когда работает только сердце, получается тепло без надёжности. Когда включён только дух, получается вдохновение без результата. Работает только всё вместе — тело, разум, сердце и дух существуют в человеке в неразрывном союзе, и ни одно из измерений нельзя безнаказанно забывать.

Осознанный сервис — не про идеальный баланс четырёх интеллектов, а про готовность включать то, что пока молчит. Когда мы разделяем себя — оставляем дома то, что считаем неуместным на работе, — мы приходим к клиенту разделёнными. И клиент это чувствует, даже если не может объяснить словами.

Идея не нова: Говард Гарднер ещё в 1983 году показал, что интеллект не один, а минимум восемь видов. Стивен Кови свёл это к четырём измерениям — тело, разум, сердце, дух, — и именно эта рамка легла в основу IQ, EQ, PhQ, SQ. Чаще всего перекачен именно IQ: считать и измерять учат все, а слушать и искать смысл — почти никто.

Интеллект	Самодиагностика
IQ — ментальный	Вы знаете, где и почему теряете клиентов — в цифрах, а не на ощущениях?
EQ — эмоциональный	Сотрудники чувствуют себя в безопасности сказать клиенту «я не знаю, но разберусь»?
PhQ — физический	Люди приходят к клиентам из состояния ресурса — или из состояния усталости?
SQ — духовный	В нестандартной ситуации сотрудник спрашивает «что правильно?» или «что в инструкции?»

Где обычно ошибаются

Компании, которые знают про сервис всё, но чьи клиенты не возвращаются и сотрудники работают без огня, почти всегда развивают только один-два интеллекта из четырёх, принимая часть за целое.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- как каждый из четырёх интеллектов проявляется в обычной встрече с клиентом
- почему выгорание начинается с физического интеллекта, а не с мотивации
- как язык цифр и язык эмпатии уживаются в одной команде
- как включение всех четырёх интеллектов даёт сервис, за которым возвращаются

ВОПРОС К СЕБЕ

Есть ли в вашей компании место, где духовный интеллект (SQ) реально влияет на решения — или смысл пока только декларируется?

18 Лидерство без давления

В основе коучинга — партнёрство и безусловная вера в человека: его способность мыслить, осознавать, находить решения и развиваться самостоятельно. Человек напротив уже обладает всем необходимым, чтобы найти ответ. Единственное, чего ему может не хватать, — качественное, безоценочное и безопасное пространство, в котором его собственное мышление начинает работать на полную.

Коучинговый стиль лидерства — не набор техник и не управленческая мода, а следствие внутренней зрелости лидера, способности видеть в человеке рядом субъекта, способного думать и брать ответственность. Лидер-коуч меняет характер совещаний, обратной связи, делегирования и реакции на ошибки — и создаёт психологически безопасную среду как реальное условие работы. Эта среда воспроизводится и в отношениях с клиентом в каждой точке контакта: человек, который работает из смысла и доверия, в момент встречи с клиентом думает о нём, а не о том, как не нарушить правило.

Недирективность не отменяет требований — она меняет их природу. Это не попустительство, а зрелое отношение к ответственности: способность встретить последствия своих решений и научиться на них, а не искать, кто виноват.

Коучинг в одном определении

Коучинг - это процесс, который стимулирует мышление и творческие способности человека, помогает ему увидеть свои внутренние ограничения и выйти за их пределы, чтобы действовать более осознанно и эффективно.

ПЯТЬ ОБЛАСТЕЙ ЛИДЕРА-КОУЧА

Слушать — не только слова, но и то, что за ними: напряжение, сомнение, скрытое сопротивление.
Вопросы — вместо готовых ответов, вопросы, которые помогают думать на другом уровне.
Цели — не формальный показатель, а ориентир, из которого рождается энергия и ответственность.
Отношения — безопасность говорить о сложном и быть услышанным — основа устойчивости команды.
Обратная связь — помогает увидеть себя точнее, без осуждения и без лести.

Где обычно ошибаются

Коучинг путают с мягкостью и отсутствием требований. На деле это диалог двух равных партнёров, в котором один помогает другому думать лучше, чем тот думал в одиночку.

КОГДА ВЫ ПРОЧИТАЕТЕ ЭТУ ГЛАВУ В КНИГЕ, ВЫ УЗНАЕТЕ

- недирективность не отменяет требований — как меняется их природа
- видение, границы, честность и ответственность: из чего складывается лидерство без давления
- как лидер создаёт атмосферу одним своим состоянием
- почему лидер будущего — это зрелость, а не харизма, и в чём уникальность сервиса в России

ВОПРОС К СЕБЕ

Насколько ваш стиль управления сейчас отличается от того, как управляли вами? В чём вы воспроизводите чужую модель — осознанно или нет?

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

Что дальше

Восемнадцать глав книги — это диагноз и карта, а не рецепт. Усталость, иллюзия контроля, сервис без культуры, работа без смысла, пять уровней зрелости и лидерство без давления — всё это звенья одной цепочки: бизнес, который вырос из модели, где страх эффективнее доверия, становится бизнесом, где забота — стратегия, а человечный сервис — стиль жизни.

Резюме книги в пяти мыслях

- Усталость, директивность и сервис без культуры — три симптома одной причины: бизнес, построенный на страхе, а не на любви.
- Смысл и призвание — не роскошь, а топливо: работа без них ведёт к выгоранию, даже если зарплата хорошая.
- Пять уровней зрелости — от выживания до мудрости — нельзя перепрыгнуть, можно только последовательно прожить.
- Тотальный сервис — это культура, пронизывающая всю компанию, а не функция одного отдела.
- Зрелый бизнес — это отражение зрелости человека: его лидера и людей в нём.

Книга «Зрелый бизнес» уже в продаже во всех книжных и электронных площадках (Авито, Озон, Я.Маркет, Лабиринт, Литрес, MyBook и т.д.)

Полная версия — с разборами, кейсами и упражнениями к каждой главе. В основе — та же модель пяти уровней зрелости бизнеса:

Выживание → Контроль → Эффективность → Человечность → Мудрость

Книга в Telegram



ИВАН ФИРСОВ

Бизнес-коуч, автор концепции зрелого бизнеса, основатель клуба «Фанаты сервиса»

ifirsov.ru · t.me/iafirsov · info@ifirsov.ru

И последний вопрос: какой один разговор на этой неделе вы проведёте иначе, чем обычно?

Мой разговор:

Когда:

ПОДАРОК ЧИТАТЕЛЯМ ЭТОГО ГАЙДА

Разбор вашего стиля управления бизнесом и командой

Всё держится на вас лично.
Делегирование не работает, и без вашего участия ни одно важное решение не двигается.

Команда есть, но «не горит».
Доверие убывает, и приходится контролировать всё больше.

Хорошие люди не задерживаются.
Приходят с интересом, а потом уходят, не объясняя причин.

Непонятно, где корень проблемы.
Инструменты меняются, а результат остаётся прежним.

Если вы узнаёте себя

Чаще всего это не про людей и не про рынок: бизнес вырос из прежней модели управления, а стиль руководителя пока остался в ней.

1. Разберём вашу реальную ситуацию: что происходит в бизнесе и в команде прямо сейчас.
2. Посмотрим на ваш стиль через пять навыков и модель зрелости: где давление и контроль, а где уже доверие.
3. Поищем корневую причину, а не только симптомы: что на самом деле удерживает бизнес на месте.
4. Уйдёте с ясностью и первыми шагами, которые можно сделать уже на следующей неделе.

3 разбора в месяц. 30 минут. Онлайн. Бесплатно

Наведите камеру телефона на QR-код, чтобы записаться. Количество мест ограничено.

t.me/m/P23WY-7BZmUy